

การบริหาร : การบริหารทรัพยากรมนุษย์
รองศาสตราจารย์ ดร.มณีวรรณ ฉัตรอุทัย
วันจันทร์ที่ 12 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00-16.00 น

สรุปสาระสำคัญ

การจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. Skill หมายถึง ทักษะ
2. Knowledge หมายถึง ความรู้
3. Experience หมายถึง ประสบการณ์

กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

1. การคัดสรรบุคคลเข้าทำงาน (Induction) การคัดคนเข้าทำงานส่วนใหญ่จะพิจารณาใน 2 ประเด็น (1) Recruit เน้นแหล่งที่มาของบุคคล ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ความเข้มข้นของแหล่งวิชาการที่รับประกันคุณภาพของบัณฑิต (2) Select เน้นวิธีเลือกคน กลไกการคัดเลือก เช่น การสอบ (อาจไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด) การสัมภาษณ์

2. การฝึกอบรม/พัฒนา (Training & Development) เป็นการศึกษาตลอดชีวิต (Life long learning) คนเราไม่สามารถรู้ได้ทุกอย่าง มหาวิทยาลัยไม่สามารถสอนคนให้รู้ได้ทุกอย่าง มหาวิทยาลัยเป็นเพียงสถาบันเตรียมความพร้อมให้คน เพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมั่นใจ บริษัท/หน่วยงาน ต้องเติมเต็มความรู้ให้กับบุคลากรให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ที่จะต้องทำโดยตรง มีคำกล่าวที่ว่า “ถ้าการศึกษาเป็นเรื่องสิ้นเปลือง ก็ลองปล่อยให้คนเป็นคนโง่ดู” ถ้าไม่มีการพัฒนาคน ก็จะได้คนที่มีความคิดเก่า ๆ ในประเทศญี่ปุ่นพัฒนาคนด้วยปรัชญา “พัฒมนจะใช้ไม่ได้ ถ้าไม่เสียบปลั๊กไฟฟ้า” ดังนั้น การเสียบปลั๊กไฟฟ้าให้กับพัฒมเปรียบเหมือน On the job training

3. การจูงใจ การก้าวหน้า (Motivation) ต้องพิจารณาว่าอะไร เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน และอะไรที่เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ เช่น การให้อำนาจการตัดสินใจ สวัสดิการ เงิน แต่ในความเป็นจริงแรงจูงใจวัดที่ตัวเงินอย่างเดียวไม่ได้ ต้องนำสวัสดิการ (Benefit) อื่น ๆ มาคิดรวมด้วย เช่น สิทธิประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม และความก้าวหน้าในอาชีพ ในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ดี ต้องมีหลาย ๆ ทางเลือกโดยใช้หลักกระจายคน ไม่กระจุกคน จึงควรวางแผนการจัดทำให้ดี

4. การบำรุงรักษา บุคลากร (Maintenance) จะอยู่ในรูปการพนักงานสัมพันธ์ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน วินัย กฎหมายคุ้มครองแรงงาน สโมสรอาจารย์และข้าราชการ

Competency หมายถึง จิตความสามารถหลักในการทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่ควรพิจารณาในการจัดทำ Competency work sheet : Describe key job/Responsibility การอธิบายงานหลักที่ต้องทำ หรือขอบเขต ความรับผิดชอบของงานในหน้าที่หลัก ซึ่งอาจวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานเป็นลำดับ เช่นงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานมีหน้าที่ กล่าวต้อนรับ และเชิญให้นั่งในที่ที่จัดไว้ รับคำสั่ง สั่งอาหาร เตรียมอาหาร เสริฟอาหาร และทำความสะอาด ในการวิเคราะห์ลักษณะงาน ต้องคำนึงถึงหลัก OASIS

- O – Observe การสังเกต
- A – Analysis การวิเคราะห์งาน
- S – Survey การสำรวจ
- I – Interview การสัมภาษณ์
- S – Standard การเปรียบเทียบกับมาตรฐาน Benchmark

จากตัวอย่างงานต้อนรับบนเครื่องบิน ถ้านำหลัก OASIS มาใช้จะเห็นว่าพนักงานต้อนรับไม่ได้ทำงานเพียง กล่าวต้อนรับ เชิญนั่ง เติร์มอาหาร เสริฟอาหารเท่านั้น พนักงานยังทำงานอื่นอีก เช่น การช่วยเหลือผู้โดยสารในกรณีฉุกเฉิน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์พื้นฐานบนเครื่องบิน เป็นต้น

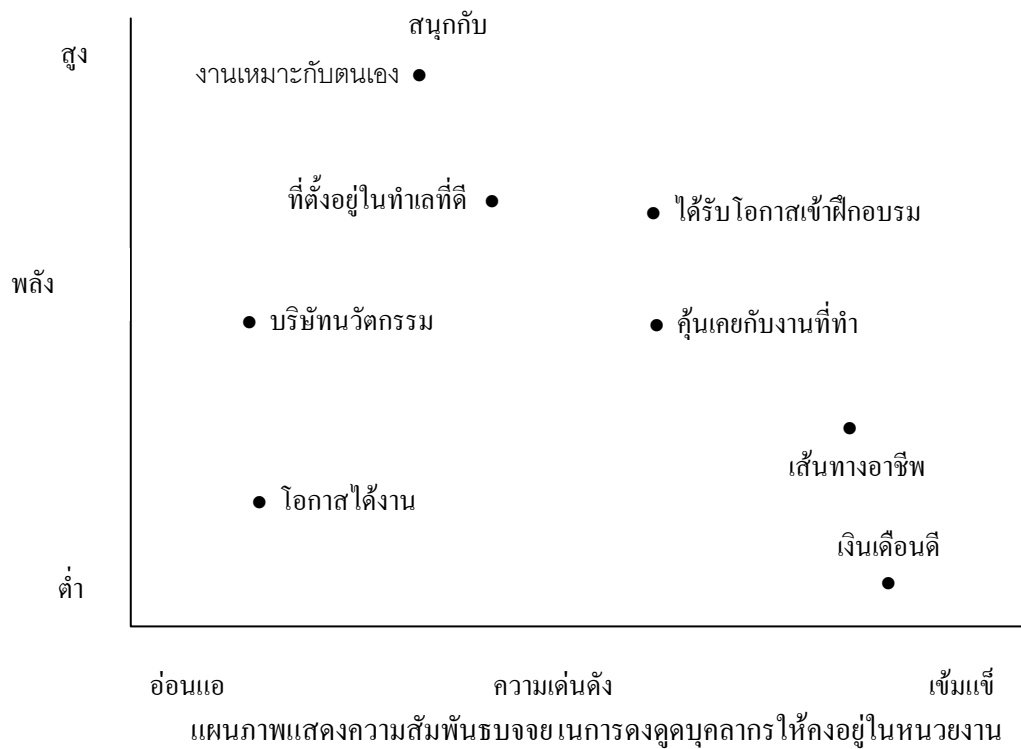
1. Focus on the work itself, identify essential and needed capabilities to complete the task. มุ่งเน้นไปที่การทำงาน แจกแจงความสามารถในการทำงานที่สำคัญ และสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการทำงานให้สำเร็จ เขียนจากการตอบสนองงาน นำขั้นตอนการทำงานมาวิเคราะห์ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แล้วใส่ความต้องการหรือ ความรู้ที่จำเป็นลงไปที่คุณทำงานนั้น เช่น งานต้อนรับบนเครื่องบิน ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะส่วนตัว มีความอดทน มี EQ มีหัวใจให้บริการ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสาร ด้วยหลักการทั้งหมดที่กล่าวมาจะอยู่บนพื้นฐานของทักษะ ความรู้ และทัศนคติ

2. Review Behavior Event Critical Incident ทบทวนจุดเด่น จุดด้อย สิ่งที่ต้องระวัง หรือ สรุปบทเรียนจากเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจากการทำงานนั้น (รวมทั้งวิกฤติ และ โอกาส) การนำเทคนิค BECI-based Competency มาใช้

กรณีตัวอย่างสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ ได้กำหนด Competency จากบทเรียน เหตุการณ์สำคัญ การเปลี่ยนเส้นทางการบินโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า สาเหตุจากหิมะตกหนัก ไม่สามารถนำเครื่องลงจอดที่สนามบินที่กำหนดไว้ได้ ทำให้มีผู้โดยสารตกค้างทั้งชาวญี่ปุ่น และชาวจีนเป็นจำนวนมาก ต้องรอเปลี่ยนเครื่องเป็นเวลานาน เป็นเหตุให้ผู้โดยสารชาวจีนไม่พอใจมาก เนื่องจากไม่ได้รับการแจ้งสาเหตุให้เป็นที่เข้าใจได้ ไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากพนักงาน ผู้โดยสารเหล่านั้นจึงทำเรื่องร้องเรียนไปยังสายการบินต้นสังกัด ทำให้สายการบินเจแปนแอร์ไลน์ ต้องกำหนด Competency เพิ่มเติมสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งต้องมีความสามารถ ด้านภาษาจีน การจัดการความขัดแย้ง การจัดการภายใต้ภาวะเร่งด่วน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างสร้างสรรค์ การบริการลูกค้าสัมพันธ์ มีโลกทัศน์สากลและเข้าใจประวัติศาสตร์ภูมิภาค เป็นต้น

แนวคิดใหม่กับการจัดการทุนมนุษย์ (คิดการตลาด)

	วิธีเก่า	วิธีใหม่
แนวคิด	ทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบต่อการจัดการทุนมนุษย์	ผู้จัดการทุกคนรับผิดชอบต่อลูกน้องโดยตรง
การจัดการ	เราให้เงินเดือน และสวัสดิการที่ดี	ปรับบริษัท แม้แต่ยุทธศาสตร์ให้ปรากฏเป็น
สรรหามูลค่า	เหมือนการจัดซื้อสินค้า	เหมือนการตลาด
พัฒนาผู้นำ	การพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นด้วยการฝึกอบรม	เพิ่มเติมการพัฒนาด้วยการสอนงาน โดยมุ่งไปทำงานโดยตรง การสอนงาน และการตรวจสอบ
เพิ่มคุณค่า	ปฏิบัติกับทุกคนเหมือน ๆ กันและคิดว่าทุกคนมีคุณค่าเท่าเทียมกัน	มั่นใจในบุคลากรที่มีอยู่ แต่ลงทุนในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนแตกต่างกัน



วิธีการสรรหาบุคลากรที่เป็นที่นิยม เรียงตามลำดับ

1. พนักงานแนะนำ
2. ติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรง
3. ค้นหาเอง
4. องค์กรวิชาชีพ
5. ประกาศรับสมัครงาน
6. สมัครตรง
7. เอกชนจัดหางาน
8. รัฐจัดหางาน
9. สหภาพแรงงาน

นอกจากการสรรหาบุคลากรตามวิธีดังกล่าวแล้วยังมีทางเลือกอื่นในการสรรหาบุคลากรทำงานอีก เช่น

1. การจ้างชั่วคราว
2. ให้เช่าช่วงงาน
3. จ้างเหมาโครงการ
1. จ้างแบบมีกำหนดเวลา

รูปแบบของ Competency

1. พิจารณาพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อให้การทำงานสำเร็จ
2. ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และการศึกษา ฝึกอบรมที่ทำให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น
3. ความเหมาะสมส่วนตัว วัฒนธรรม บุคลิก ทักษะที่ที่เหมาะสมกับองค์กร และงานที่ปฏิบัติ

กรณีตัวอย่างสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์

ผู้จัดการบริษัทอาวุโสของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ เชื่อว่าทุกคนไม่ว่าจะอาวุโสแค่ไหน จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาด้วยจุดประสงค์ที่ชัดเจน การฝึกอบรม “Singapore Girls” เป็นหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ จำนวน 15 สัปดาห์ ซึ่งนับว่าเป็นหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานต้อนรับที่นานที่สุดเมื่อเทียบกับหลักสูตรฝึกอบรมของสายการบินอื่น การฝึกอบรมไม่เพียงฝึกทักษะทางด้านอาหารและเครื่องดื่มเท่านั้น แต่ยังรวมถึงทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ความมีคุณภาพ การแต่งกาย การวางตัว และทักษะทางอารมณ์ที่ต้องการตามผลการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ นอกเหนือจากหลักสูตรพื้นฐานเหล่านั้นแล้ว พนักงานสามารถเลือกเรียนหลักสูตรที่ตนเองสนใจและเหมาะสมกับงานที่ตนเองปฏิบัติได้อีก หลักสูตรที่ได้รับความนิยมในการเรียน เช่น หลักสูตรภาษาภาคพื้นยุโรป หลักสูตรการคิดวิเคราะห์ หลักสูตรการเป็นผู้นำ เป็นต้น ก่อนที่การพัฒนาคนจะเริ่มขึ้น ยังมีความพยายามอื่น ๆ อีกเพื่อให้อยู่ใจได้ว่าบริษัทคัดเลือกคนได้ตรงกับงาน เช่น คุณสมบัติด้านการศึกษา ต้องไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หมายถึงต้องมีเวลาเรียนอยู่ในระบบการศึกษาไม่ต่ำกว่า 13 ปี ตลอดจนความสามารถทางด้านกายภาพด้วย

การจัดโครงสร้างหน่วยงาน

โครงสร้างหน่วยงานที่ดีควรเป็นแนวราบ ควรมีการเคลื่อนย้ายหรือหมุนเวียนบุคลากร ทั้งในแนวราบคือเคลื่อนย้ายในระดับเดียวกัน เลื่อนระดับให้สูงขึ้น ลดระดับหมายถึงต้องมีการฝึกอบรมพัฒนา และลาออก ต้องมีการช่วยงานใหม่ หรือเริ่มต้นธุรกิจของตัวเองได้ ควรมีการกำหนดเส้นทางประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วสำหรับผู้มีความสามารถโดดเด่น นอกจากนี้ยังมีเหตุผลสิ้นสุดเส้นทางเดินวิชาชีพ เรียกว่า “PLATEAU” หรือเรียกว่า “ตัน” สาเหตุการสิ้นสุดในงานมี 3 สาเหตุหลัก คือ

1. Structural Plateau ตันด้าน โครงสร้างสายงาน
2. Content Plateau ตันด้านเนื้อหา เบื่องาน ไม่มีงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายให้ทำอีกต่อไป
3. Life Plateau ตันด้านชีวิตส่วนตัวที่มีปัญหา เช่น ป่วย หรือสูญเสียคนที่เป็นที่รัก

ผลประโยชน์ที่จะได้รับในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาผู้สำเร็จการศึกษาตามสาขาวิชาที่สำเร็จพบว่า

ปริญญาตรี สายสังคมจะได้เงินเดือนเฉลี่ย 9,000 บาท บัญชี 12,000 บาท วิศวกรรม 17,000 บาท

ปริญญาโท สายสังคมจะได้เงินเดือนเฉลี่ย 13,000 บาท บัญชี 15,000 บาท วิศวกรรม 22,000 บาท

หากพิจารณาเงินเดือนจำแนกตามหน่วยงานที่ปฏิบัติงานพบว่า

หน่วยงานราชการ	ปริญญาตรี	ได้รับเงินเดือน	7,940 บาท
	ปริญญาโท	ได้รับเงินเดือน	9,700 บาท
	ปริญญาเอก	ได้รับเงินเดือน	13,110 บาท
หน่วยงานเอกชน	ปริญญาตรี	ได้รับเงินเดือน	11,116 บาท
	ปริญญาโท	ได้รับเงินเดือน	13,580 บาท
	ปริญญาเอก	ได้รับเงินเดือน	18,354 บาท
บริษัทซีเมนต์ไทย	ปริญญาตรี	ได้รับเงินเดือน	19,000-21,000 บาท

พิจารณาคน 2 คน คนหนึ่งทำงานรับราชการ คือ George อีกคนหนึ่งเป็นพนักงานบริษัท คือ Sarah เมื่อพิจารณาในระยะเริ่มต้น Sarah จะมีรายได้สูงกว่าคิดเป็นส่วนต่าง 2.7 ล้านบาท แต่เมื่อเวลาผ่านไป 25 ปี George ได้รับเงินชดเชยมากกว่า Sarah ดังตารางด้านล่าง

	George	Sarah	ส่วนต่าง	ผลประโยชน์ต่อเดือน
รายได้สูงสุด	8.5 ล้านบาท	11.3 ล้านบาท	2.7 ล้านบาท	9,256 บาท
เงินชดเชย	25,174 บาท	8,786 บาท	16,388 บาท	

ดังนั้นในการเลือกปฏิบัติงานไม่ควรนำผลได้ในระยะสั้นมาพิจารณาเท่านั้น ควรพิจารณาในภาพรวมหลาย ๆ ด้านในระยะยาว ทั้งเงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคงในทางวิชาชีพ ความก้าวหน้าในสายปฏิบัติงาน การได้รับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กรและกลุ่มงาน

1. กำหนดเป็นนโยบาย
2. จัดทำเส้นทางวิชาชีพที่ชัดเจน ยุติธรรมให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่ง
3. จัดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ และให้บุคลากรสามารถเลือกฝึกอบรมได้ตามความต้องการของตนเอง
4. จัดทำ Competency ให้สอดคล้องกับบุคลากร และการปฏิบัติงาน
5. วิเคราะห์งานในภาพรวม และจัดสรรคนลงตำแหน่งให้เหมาะสมกับหน่วยงาน
6. ให้มีการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานในงานที่ไม่ใช่ที่เป็นตำแหน่งความเชี่ยวชาญเฉพาะระดับหน่วยงาน
7. สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าฝึกอบรมได้อย่างเท่าเทียมกัน และเหมาะสม
8. จัดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากร
9. จัดทำ Career Path ให้บุคลากรในหน่วยงาน
10. ส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ เพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางวิชาชีพ
11. วิเคราะห์งานในแต่ละตำแหน่งงาน และจัดคนลงตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และปริมาณงาน

ระดับบุคคล

พัฒนาตัวเองอยู่เสมอทั้งในห้องอบรม และจากประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

ผู้บันทึก

1. นส.เพชรภรณ์ เพ็ชรแก้ว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
2. นางศิริประภา ชัยเนตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
3. นางอรุณศรี โพธิโกฏิ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี